

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Merenkulun koulutusohjelma / merikapteenin suuntautumisvaihtoehto

Jarno Kallio

Satamaoperaattoriyrityksen muutosjohtaminen konttiterminaalista  
multimodaaliterminaaliksi

Opinnäytetyö 2009

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Merenkulku

KALLIO, JARNO

Merikapteenityö  
Työn ohjaajat

Toimeksiantaja  
Marraskuu 2009  
Avainsanat

Satamaoperaattoriyrityksen muutosjohtaminen konttiterminalista multimodaaliterminaliksi  
39 sivua + 4 liitesivua  
merikapteeni, yliopettaja Jorma Vainio / projektipäällikkö  
Tommy Ulmanen / kehitysjohtaja Per-Olof Nyström, HMT  
Hamina Multimodal Terminals Oy Ltd

Siirtymävaihe, muutosjohtaminen, konttiterminali, rekrytointi, Ro-Ro, Sto-Ro, Con-Ro, tietojärjestelmät, Transfenica, Steveco, satamat, Hamina, konttikuljetus

Vuoden 2007 joulukuussa metsäyhtiö UPM Kymmene Oyj ja satamaoperaattori Steveco Oy ilmoittivat vetäytyvänsä Haminan satamasta. Stevecon ohella Haminassa toimi tuolloin toisena satamaoperaattorina Haminan kaupungin omistama Hamina Multimodal Terminals Ky – HMT. UPM:n ja Stevecon jättäessä Haminan seuraavien kolmen kuukauden sisällä jäi HMT satamaan lähes ainoaksi operatiivista ahtaustoimintaa harjoittavaksi yritykseksi.

HMT joutui organisoimaan toimintansa kokonaan uudelleen muutaman viikon siirtymäajalla. Lähes ainoastaan kontinkäsittelijänä toiminut ahtausyritys sai seuraavina viikkoina käsiteltäväkseen myös Ro-Ro- ja Sto-Ro-lastit, joista aikaisempaa kokemusta ei ollut kuin hyvin vähän.

Opinnäytetyössä on kuvattu kyseistä siirtymäaika ja sen mukanaan tuomia haasteita. Työssä on verrattu aikaa ennen vuotta 2008 aina nykyhetkeen saakka. Tavoitteena on ollut miettiä, miten muutoksista on selvitty ja miten niistä olisi voinut selvitä paremmin.

Työ pohjautuu tekijän omakohtaiseen kokemukseen, avainhenkilöiden ja asiantuntijoiden haastatteluihin, muutosjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen ja yrityksen sisältä saatuun tukeen.

Suuret muutokset vaativat aina suunnitelmallisuutta ja ohjausta. Muutos ei synny itsestään, vaan sitä on johdettava. Muutos ilman asiantuntevaa johtamista voi johtaa sekasortoiseen tilaan, ja hyvin hallittuna ja johdettuna se voi puolestaan olla hedelmällinen ja palkitseva. Opinnäytetyössä tarkastellaan HMT-yritystä ja muutoksen johtamista konttiterminalista multimodaaliterminaliksi.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
Kymenlaakso University of Applied Sciences

Marine Technology

KALLIO, JARNO            Process of Transformation from a Container Terminal to a Multimodal System

Bachelor's Thesis        39 pages + 4 appendix pages

Supervisors              Jorma Vainio – Master Mariner, Tommy Ulmanen – Project Manager, Per-Olof Nyström - Director of Development (HMT)

Commissioned by        Hamina Multimodal Terminals Oy Ltd

November 2009

Keywords                 transformation, Ro-Ro, Sto-Ro, Con-Ro, Transfennica, Steveco

In November 1999, Hamina Multimodal Terminals (HMT) launched stevedoring operations in the Port of Hamina. The company was founded by a U.S based company, CSX World Terminals, and the municipality of Hamina. Until then, Steveco Oy was the only stevedoring company in the port of Hamina. HMT was founded due to Steveco's decision to withdraw all its container operations to the port of Mussalo, Kotka. The business idea of HMT was to focus mainly on container operations.

However, after HMT was founded, Steveco decided to maintain its container handling operations in Hamina. This caused a competition that lasted nearly a decade in the port of Hamina. In November 2001, CSX World Terminals withdrew from Hamina which made HMT entirely a subsidiary of Port of Hamina. Ever since its foundation, HMT has been a very controversial company in the port of Hamina. This is because the municipality of Hamina owns it by 100 percent.

In December 2007, Steveco announced that they would terminate all its stevedoring operations from Hamina and focus on Kotka and the new Vuosaari port in Helsinki. This decision made HMT practically the only stevedoring company in the port of Hamina.

At the same time, the operational contract for containers with the shipping line Transfennica Ltd was about to expire. Regardless of Steveco's decision to leave Hamina, Transfennica made a decision to maintain its traffic in Hamina, and focus all vessel operations, including RoRo and StoRo operations on HMT. Because the company had practically never before been involved with RoRo operations, this decision was rather challenging to HMT. The whole company had to be reorganized only in a matter of weeks.

This thesis is a review of the process. The information is based on interviews of people in key positions, and also on personal knowledge and experience.

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYSLUETTELO  
SELITYSLUETTELO

|   |    |
|---|----|
| 1. JOHDANTO .....   | 8  |
| 1.1 Taustatietoja ja lähtökohta .....                         | 8  |
| 1.2 Työn aihe ja tavoite .....                                | 10 |
| 1.3 Muutosjohtamisen perusteita .....                         | 10 |
| 2. HAMINA MULTIMODAL TERMINALS OY (HMT).....                  | 12 |
| 2.1 Yhtiön alkuvaihe .....                                    | 12 |
| 2.2 Transfennican konttiliikenne.....                         | 13 |
| 2.3 Transfennican siirtyminen kokonaisuudessaan.....          | 14 |
| 3. STEVECON HAMINAN YKSIKÖN LOPETTAMISEN TAUSTAT .....        | 14 |
| 4. SIIRTYMÄVAIHE .....  | 15 |
| 4.1 Siirtymävaiheen ensimmäiset ongelmat.....                 | 15 |
| 4.2 Konekaluston puute.....                                   | 15 |
| 4.3 Tietoliikenteen ongelmat.....                             | 16 |
| 4.3.1 Langaton verkko WLAN (Wireless Local Area Network)..... | 16 |
| 4.3.2 Proxim.....   | 16 |
| 4.3.3 Meru .....  | 16 |
| 4.4 Terminaalien tietokannat .....                            | 17 |
| 4.4.1 CTIS (Container Terminal Information System).....       | 17 |
| 4.4.2 PMS (Port Management System).....                       | 18 |
| 4.5 TRAX-järjestelmä .....                                    | 18 |
| 4.6 Tietoliikenneyhteydet tehtaisiin .....                    | 19 |
| 4.7 Henkilöstön rekrytointi .....                             | 19 |
| 4.8 Muut laivalinjat .....                                    | 20 |
| 4.8.1 Konttialukset .....                                     | 20 |
| 4.8.2 Konventionaaliset alukset .....                         | 21 |
| 4.8.3 Henkilöautojen kuljetusalukset .....                    | 21 |
| 4.8.4 Raskaan kuljetuskaluston tuonti.....                    | 21 |

|  |    |
|--|----|
| 5. KIISTA VARASTOISTA JA MAA-ALUEISTA .....                  | 22 |
| 5.1 Kiistan ratkaisu .....                                   | 23 |
| 5.2 Satamien yhteistyö .....                                 | 23 |
| 5.3 Mahdollisen yhdistymisen edut ja haitat.....             | 23 |
| 6. HMT:n JA HAMINAN SATAMAN VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET.....    | 24 |
| 6.1 Kunnallispolitiikan varjo.....                           | 24 |
| 6.2 Asiakkaiden luottamus .....                              | 25 |
| 6.3 Asiakassektorin yksipuolisuus .....                      | 25 |
| 6.4 Palvelutason standardit .....                            | 25 |
| 6.5 Hamina Pietarin ulkosatamana.....                        | 26 |
| 6.5.1 Painorajoitus raskaalle kalustolle.....                | 26 |
| 6.5.2 Painorajoituksen seuraukset.....                       | 26 |
| 7. LOPPUVUODEN 2009 TILANNE.....                             | 27 |
| 7.1 Muutos konekalustossa .....                              | 27 |
| 7.2 Muutos varasto- ja kenttätiloissa.....                   | 29 |
| 7.2.1 EU-laiturialueen ja konttiterminaalien laajennus ..... | 29 |
| 7.2.2 Suurten projektien riskit.....                         | 30 |
| 7.3 Henkilöstön muutos .....                                 | 30 |
| 7.4 Taloudellinen tilanne.....                               | 31 |
| 8. JOHTOPÄÄTÖKSET.....                                       | 32 |
| LÄHTEET .....  | 37 |
| LIITTEET .....   | 39 |

## SELITYSLUETTELO

**Bulk** on lastityyppi, jota kuljetetaan siihen tarkoitukseen rakennetuissa laivoissa. Lasti on suurissa erissä ilman erillisiä pakkauksia niin, että se saattaa täyttää lähes koko laivan lastiruuman. Esimerkkinä on soodalasti.

**Con-Ro (Container and Ro-Ro)** aluksessa on yhdistetty sekä peräportti- että konttilaivan ominaisuudet. (kuvat 1 ja 2, liite 1)

**EDI** – Electronic Data Interchange on sähköistä tiedonsiirtoa eri osapuolten välillä.

**Feeder** on pieni syöttöliikenteessä käytetty rahtialus.

**Hanhengkoulu** on vetomestariin liitettävä mekaaninen laite, jota käytetään muun muassa lauttavaunujen vetämiseen. (kuva 4, liite 1)

**Konttikurottaja** on konttien nosteluun ja liikutteluun käytettävä raskas työkone. (kuva 3, liite 1)

**Konventionaaliset alukset** ovat perinteisiä Lo-Lo (Lift On – Lift Off) -aluksia, jotka puretaan ja lastataan nosturilla.

**Lauttavaunu** on lastialusta, jossa toisessa päässä on kiinteät pyörät. (kuva 4, liite 1)

**Mobiilinosturi** on omilla kumipyörillään kulkeva, liikuteltava monitoiminosturi. (kuva 5, liite 2)

**Mover** on vetomestariin liitettävä hydraulinen kontinkuljetuslaite, joka tunnetaan myös nimellä ”hasa”. Laite nostaa kontin maasta hydraulisesti ilman ulkopuolista konetta. (kuva 6, liite 2)

**Pumppukärri tai kasettikone** on vetomestariin kytkettävä hydraulinen alusta, jolla liikutellaan kasetteja. (kuva 7, liite 3)

**Ro-Ro (Roll On – Roll Off).** Peräporttilaivoissa käytetty lastaustekniikka, jossa lasti joko ajetaan alukseen omilla pyörillään tai työnnetään alukseen erilliselle alustalle kiinnitettynä.

**Rullapihti** on haarukkatrukkiin liitettävä hydraulinen paperirullien käsittelylaite.  
(kuva 8, liite 3)

**Sto-Ro (Stowable Ro-Ro)** on myös peräporttilaivojen lastaustekniikka. Lasti voi olla esimerkiksi paperirullia, jotka työnnetään alukseen alustan päällä, nostetaan trukeilla pois alustalta ja pinotaan aluksen ruumassa osoitettuun paikkaan.

**Taljaus** on merenkulussa ja satamatyössä käytetty termi, joka tarkoittaa kirjaamista.

**Traileri (semi)** tarkoittaa rekan puoliperävaunua.

**Vetomestari** on veturi, jolla voidaan liikutella muun muassa konttien vetoalustoja ja trailereita. (kuva 6, liite 2)

## 1. JOHDANTO

Pääasiallisesti konttiterminaalina toiminut Hamina Multimodal Terminals oli vuoden 2008 alussa uudenlaisessa tilanteessa. Yritys oli Steveco Oy:n vetäytyessä jäämässä lähes ainoaksi operatiivista kuivarahtilaivojen ahtaustoimintaa harjoittavaksi operaattoriksi Haminan satamaan.

### 1.1 Taustatietoja ja lähtökohta

Jouluna 2007 metsäyhtiö UPM-Kymmene Oyj ilmoitti yllättäen vetävänsä vientiliikenteensä pois Haminasta nopealla aikataululla. UPM oli paria vuotta aikaisemmin ilmoittanut keskittävänsä kaiken vientinsä Haminaan. Lähes välittömästi tämän ilmoituksen jälkeen UPM:n 34,3-prosenttisesti omistama Steveco ilmoitti lopettavansa kaiken operatiivisen toimintansa Haminassa (Steveco Oy 2009). Stevecon jälkeen pienimuotoista ahtaustoimintaa Haminaan jäisi jatkamaan Stevecon tytäryhtiö Saimaa Terminals Oy. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että HMT tulisi jäämään satamaan suurimmaksi ahtausyri-tykseksi.

Virallisesti Steveco ilmoitti lopettavansa toimintansa 1.3.2008. Käytännössä alasajo alkoi jo paljon aikaisemmin. Kaiken tämän muutoksen keskellä oli myös ahtaussopimus varustamoyhtiö Transfennica Ltd:n kanssa päättymässä. Transfennica oli silloin, ja on edelleenkin, suurin yksittäinen liikenteenharjoittajavarustamo Haminan satamassa. Käytännössä sopimusneuvottelut tarkoittivat siis sitä, että jos Transfennica tekisi uuden sopimuksen HMT:n kanssa, jäisi myös Transfennican laivaliikenne Haminaan. Jos varustamo tekisi ahtaussopimuksen jonkin toisen yrityksen kanssa, siirtyisi Transfennican liikenne hyvin todennäköisesti johonkin toiseen satamaan ja kaupunkiin.

On selvää, että tämä oli Haminalle kokonaisuudessaan elintärkeä kysymys. Jos Transfennica lähtisi pois Haminasta, olisi sillä laajoja seurannaisvaikutuksia koko Haminan ja Etelä-Kymenlaakson talousalueelle. Transfennican päätös asian suhteen oli varmasti myös hyvin vaikea, sillä Transfennican asiakaskuntana oli samaa metsäteollisuutta, joka myös osittain omisti Steveco Oy:n. Oli Transfennican päätös mikä tahansa, oli selvää,



että se tulisi vaikuttamaan asiakassuhteisiin sekä siihen, mitä väylää pitkin tavaraliikenne tulevaisuudessa kulkisi.

Transfennica on vanha suomalaisten metsäyhtiöiden perustama paperinkuljetusvarustamo, entinen metsäteollisuuden osuuskunta. Nykyisin konsernin omistaa 100-prosenttisesti Transfennica Nederland B.V, jonka puolestaan omistaa kokonaan alankomaalainen Spliethoff. Transfennica Nederland hankki yhtiöstä osake-enemmistön kesällä 2002, jolloin omistus siirtyi Suomesta pois (Koskinen 2002).

Pitkään venyneiden neuvottelujen jälkeen Transfennica ilmoitti 24.1.2008 tekevänsä 2-vuotisen sopimuksen kaikesta ahtaustoiminnasta HMT:n kanssa 1.3.2008 lähtien ja pitävänsä siten liikenteensä Haminassa (Transfennica 2008). Transfennican päätös siirtyä HMT:lle ei kuitenkaan automaattisesti merkinnyt metsäteollisuuden halukkuutta siirtyä HMT:n asiakkaaksi (Nurminen 2009).

Haminan kaupungille, Haminan satamalle, satamassa toimiville yrityksille ja erityisesti HMT:lle Transfennican HMT:lle siirtyminen ja Haminassa pysyminen oli joka tapauksessa hyvin merkittävä päätös ja uusi mahdollisuus koko satamalle. HMT:lle se tarkoitti sitä, että noin kuukauden sisällä yhtiö olisi täysin uudenlaisen tilanteen edessä.

Vuoden 2008 alkuun mennessä HMT oli pienimuotoisen bulk-lastitoiminnan lisäksi keskittynyt lähes ainoastaan konttiliikenteen hoitamiseen. Ro-Ro- ja Sto-Ro-lastien ahtaamiseen tarvittavaa kalustoa ja koneita ei ollut juuri lainkaan. Yhtiö oli hoitanut vuoden 2007 helmikuusta lähtien Transfennican Pietarin linjan Ro-Ro-yksikkölastien ahtausta, mutta toiminta oli ollut siltä osin melko pienimuotoista. Myös sen hetkinen henkilöstö oli lähes kokematon peräporttilaivojen yksikkölastien käsittelyssä ja paperirulien lastauksessa. Henkilöstön määrä tulevaa liikennemäärää ajatellen oli riittämätön. HMT:n olisi siis noin kuukauden sisällä järjestettävä toimintansa kokonaan uuteen uskoon. Tämä oli valtava haaste. Yhtiön olisi rakennettava vastaava infrastruktuuri, jolla muun muassa Steveco edeltäjineen oli toiminut vuosikymmeniä. Oli varmaa, että täysimittaisen toiminnan aloittamisessa tulisi olemaan runsaasti ratkaisemattomia ongelmia ja keskeneräisiä asioita.

Yksi suurimpia ongelmia oli tietoliikennejärjestelmän rakentaminen. Nykyaikaisessa satamassa ahtaustyö tehdään suurelta osin tietokoneella. Tietojärjestelmään syötetään ennalta purettavien ja lastattavien yksiköiden tiedot, joita ahtaajat seuraavat ja päivittävät reaaliajassa langattomien käsipäätteiden kanssa laivalla ja varastoissa. HMT:llä tällaista tietojärjestelmää ei ollut suunniteltu muille kuin konteille. Konttijärjestelmänkin suunnittelu ja kehittäminen oli edelleen kesken, eikä se tulisi soveltumaan yksikkö- ja StoRo-lasteille. Myöskään metsäteollisuuden ja terminaalien sekä terminaalien ja Transfennican väliset tietoliikenneyhteydet eivät olleet toiminnassa kuin osittain, lähinnä kokeiluasteella. Lyhyesti sanottuna: koko tietojärjestelmä oli olematon.

Miten ahtaustoimintaa harjoittava terminaali voisi tänä päivänä toimia ilman toimivaa tietojärjestelmää?

## 1.2 Työn aihe ja tavoite

Tätä opinnäytetyötä on tarkasteltu muutoksen johtamisen ja muutoksen keskellä elämisen näkökulmasta. Muutosta tapahtuu jatkuvasti ja se on luonnollinen osa elämää. Muutoksen hallitussa läpiviemisessä on pystyttävä ennakoimaan tulevaisuus mahdollisimman hyvin. Hyvin johdettu muutos voi olla hedelmällinen, mutta jos tilanne on hallitsematon, voivat seuraukset olla arvaamattomia. Usein muutokseen liittyy liiketoiminnan ja talouden taantuma, jolloin yritys joutuu karsimaan toimintojaan, muuttamaan toimintatapojaan ja hallintoaan toimintansa ylläpitämiseksi ja, viime kädessä, olemassaolonsa säilyttämiseksi.

Tämän opinnäytetyön aloittamisen lähtökohtana ei ollut negatiivinen muutos vaan liiketoiminnan äkillinen kasvu, minkä hallittavuudessa kohdattiin suuria haasteita. Tavoitteena on ollut miettiä, miten muutoksista on selvitty ja miten niistä olisi voinut selvitä paremmin.

## 1.3 Muutosjohtamisen perusteita

Elämme keskellä muutosta. Niin on aina ollut ja aina tulee olemaan. Muutokseen voi suhtautua kahdella tavalla: 1) Reagoimalla muutokseen. Se tapahtuu yleensä vasta sitten,

kun on pakko. Silloin on myös yleensä myöhäistä. 2) Ennakoimalla, suunnittelemalla muutokset ja pyrkimällä olemaan askeleen edellä – tai ainakin muutoksen etujoukoissa. (Russell-Jones 2000, 6.) Muutos voi olla suunniteltu tai se voi tapahtua yllättäen, mutta tavanomaista on muutoksen suunnittelun tai yllätyksellisyyden asteesta riippumatta, että siihen liittyy muutosvastarinnan ja joskus jopa kriisin tunteita. Toisaalta muutos voi avata tien uudistumiseen, uuden oppimiseen ja siten jopa edistää sitoutumista muutokseen ja sen odotettuihin positiivisiin seurauksiin. (Luomala 2008, 23.)

Organisaatiomuutokset voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: pienet vaiheittaiset muutokset, jatkuvat muutokset ja läpimurtomuutokset. Läpimurtomuutoksessa organisaation strategia ja toimintatavat muuttuvat. (Entersol Oy 2009, 4.)

Oleennaista onnistuneessa muutoksessa on, että kaikki muutoksen piirissä olevat tietävät, mikä muuttuu ja mitä ihmisiltä odotetaan. Tärkeää on myös tietää, millaisia uusia ammattitaitovaatimuksia muutos edellyttää ja kenen tai keiden kanssa työtä jatkossa tehdään. Vain riittävä tieto ja tunne vaikuttavasta osallisuudesta luovat riittävän perustavan positiivisen muutoksen aikaansaamiselle. (Luomala 2008, 24.) Tiedottamisen henkilökunnalle pitäisi olla niin avointa kuin mahdollista. Mikäli jotakin asiaa ei voida kertoa tai kommentoida, on hyvä kertoa vaikenemisen peruste, kuten lainsäädäntö tai tehty sopimus. (Aro 2002, 75–76.) Mikäli tiedottamiseen ja keskusteluun ei ole kiinnitetty riittävä huomiota, myös huhut voivat levitä. Uhkaksi muuttuessaan epävarmuus voi jopa lamaannuttaa toimintaa. (Luomala 2008, 17.)

Muutosprosesseihin sisältyy ajoittain patologisia piirteitä, kuten muutosmania. Muutosmaanisen organisaation oirekuvassa keskeistä on jatkuva hosuminen kaikessa toiminnassa. Työrauha on mennyttä ja organisaation toiminta erittäin lyhytjänteistä, vailla suunnittelua ja suuntaa. Ratkaisuja ongelmiin haetaan vasta, kun ne ovat jo räjähtäneet käsiin. (Aro 2002, 94.)

Monet organisaatiot turvautuvat erilaisiin ulkopuolisiin palveluntuottajiin muutostilanteissa. Tämä on järkevää, koska se vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta ja lisää siten itse muutoksen tekemiseen käytettävissä olevia voimavaroja. Muutoksen johtamisen kannalta ulkopuolinen tukija on luonnollisesti aina konsultin roolissa. (Aro 2008, 101.)

Muutoksella täytyy olla voimakas johtohahmo, mieluiten korkealla tasolla. Hänen täytyy tukea muutosta näkyvästi. Tämän johtohahmon täytyy olla selvästi sitoutunut muutoksen onnistumiseen. (Russell-Jones 2000, 42.) Hyvä muutosjohtaja ottaa huomioon myös työhyvinvoinnilliset näkökulmat muutoksessa (Luomala 2008, 12).

## 2. HAMINA MULTIMODAL TERMINALS OY (HMT)

### 2.1 Yhtiön alkuvaihe

HMT Ky perustettiin vuonna 1999 yhdessä yhdysvaltalaisen CSX World Terminalsin ja Haminan kaupungin kanssa. HMT:n yhtiömuotona oli siis alun alkaen kommandiittiyhtiö. Yhtiö aloitti toimintansa EU-laitureita sivuavalla konttiterminaalialueella, jolla Steveco Oy oli toiminut aiemmin. HMT sai satamalta käyttöönsä myös kolme SSG (Ship-to-shore gantry) -pukkinosturia.

Perustamishetkellä henkilöstön määrä oli 53 henkeä, joista 12 oli tilapäisahtaajia. Konttikurottajia oli 5, vetomestareita 7 sekä niihin kuuluvia vetoalustoja 29 kappaletta. (Landén 2000, 9.)

Alkuvaiheessa HMT:n suurimpana varustamoasiakkaana oli Maersk. Maerskin pääasiallinen vienti Haminasta oli pohjoiskarjalaisen Anaikan sahatavaraa, jota HMT kontitti. Vähän myöhemmin, vuonna 2001, asiakkaaksi tuli OOCL ja vuoden 2002 lopulla saksalainen Combisped. Vuodesta 2003 alkaen Team Lines tuli satunnaisesti vierailemaan HMT:llä, kun varustamo aikaisemmin palvellet Steveco ei ehtinyt operoida Team Linesin laivoja. Maersk, OOCL (Orient Overseas Container Line) ja Team Lines käyttivät omaan käyttöönsä rahtaamiaan aluksia liikenteensä hoitamiseen. Combisped vuokrasi tilan konttilasteilleen Transfennican alusten sääkansilta Lyypekin ja Haminan välillä. Haminan ja Pietarin väliseen transitoliikenteeseen Combispedillä oli rahdattuna pieni feeder-alus. Tyhjiä kontteja terminaalissa käsitteli Oy Marine Container Yard Ab, MCY.

CSX World Terminals vetäytyi Haminasta vuonna 2001, minkä jälkeen HMT jäi kokonaan Haminan sataman tytäryhtiöksi. Anaikan lopettaessa sahatavaran kontittamisen ja

viennin Haminasta vuonna 2003 myös Maersk lopetti liikenteensä Haminaan. Muut varustamot jäivät edelleen HMT:n asiakkaisiksi. Yhtiö oli alusta lähtien taloudellisesti vaikeassa tilanteessa ja toiminta oli heikosti kannattavaa, enimmäkseen tappiollista.

Vuodesta 2001 lähtien Metsä Botnia kontitti selluloosapaaleja Haminassa käyttäen HMT:tä alihankkijanaan. Metsä Botnia laivasi kontit OOCL:n laivoja käyttäen, pääasiassa Kaukoitään. Sellun kontitus ja vienti työllistivät HMT:tä hyvin ja olivat myös hyvä tulonlähde yhtiölle. Vuoden 2005 lopulla Metsä Botnia ilmoitti siirtävänsä kontituksen Kotkaan. Tämä luonnollisesti tarkoitti sitä, että pääasiassa juuri Metsä Botnian sellua Haminasta vienyt OOCL lähtisi myös pois Haminasta. (Rantalainen 2006.)

Vuoden 2006 alku oli OOCL:n ja Metsä Botnian lähdön jälkeen hyvin hiljaista aikaa HMT:llä, ja jo ennestään vaikea taloudellinen tilanne näytti entistä huonommalta. Vuoden 2006 kevät elettiin yhtiössä säästökuurien ja vyön kiristämisen varjossa. Jokin piristysruiske tarvittiin pian, tai yhtiön koko toiminta olisi vakavamman tilanteen edessä kuin koskaan aikaisemmin.

## 2.2 Transfennican konttiliikenne

Keväällä 2006 kokonaisuudessaan Stevecoa satamaoperaattorinaan käyttänyt Transfennica halusi nopeuttaa kasvavan konttiliikenteensä käsittelyä. Transfennican omistava alankomaalainen Spliethoff oli tilannut 8 uuden sukupolven Con-Ro (Container Ro-Ro) -alusta Transfennican liikenteeseen. Uusissa aluksissa olisi 640 TEU:n (Twenty Foot Equivalent Unit) konttikapasiteetti, joten konttien käsittelyn tulisi olla sujuvaa. Nopeasta laivojen käsittelynopeudesta tunnettu HMT kävi Transfennican kanssa neuvotteluja konttiliikenteen siirtämisestä HMT:lle. Linjaliikenneperiaatteella toimivalla Transfennicalla oli lyhyet satamassaoloajat, joten suuri määrä kontteja täytyi saada purettua ja lastattua muutamien tuntien sisällä.

Kesällä 2006 Transfennica teki HMT:n kanssa 2-vuotisen sopimuksen konttiliikenteen hoitamisesta 17. heinäkuuta alkaen. Sopimukseen sisältyi myös depot-palvelu eli tyhjat kontit. Seuraavana päivänä, 18. heinäkuuta, ensimmäinen Transfennican uuden sukupol-

ven alus m/v ”Timca” teki neitsytmatkansa Haminaan, jolloin myös aikakausi suurempien konttimäärien käsittelyssä alkoi.

Transfennican konttiliikenne toi toivotun lisäyksen liikennemääriin. Etenkin Antwerpenin liikenteeseen tulleet uudet laivat lisäsivät konttien käsittelykertoja. Uuden sopimuksen mukaan HMT siis käsitteli Transfennican kontit ja Steveco käsitteli Sto-Ro- ja Ro-Ro-lastit kuten aikaisemminkin. Yhteistyö jatkui vuoden 2007 lopulle, jolloin Steveco ilmoitti vetäytyvänsä Haminasta.

### 2.3 Transfennican siirtyminen kokonaisuudessaan

Vähän myöhemmin keväällä 2008, kun Transfennica ilmoitti uudesta kaiken kattavasta sopimuksesta HMT:n kanssa, oli HMT suurten muutosten edessä. Konttien lisäksi käsittelyyn tulisivat myös kaikki Ro-Ro- ja Sto-Ro-lastit. Transfennican mukana HMT:lle seurasi myös suurin osa sen metsäteollisuuden asiakkaista.

## 3. STEVECON HAMINAN YKSIKÖN LOPETTAMISEN TAUSTAT

Steveco ilmoitti yhdeksi Haminasta lähdön syyksi vaikeudet Haminan sataman johdon kanssa sekä sataman vääristyneen kilpailutilanteen eli sen, että HMT on Haminan Satama Oy:n tytäryhtiö.

Stevecon toiminta Haminassa oli pitkään tappiollista ja yritys toimi vajaakapasiteetilla. Tappiota tuli noin 6 miljoonaa euroa vuodessa. Menneinä vuosina yhtiössä kulki myös huhuja, joiden mukaan Haminan kautta ei kulkisi tulevaisuudessa enää yhtään paperirullaa ulos. Nämä huhut ajoivat lopulta sataman toiminnan alas, eikä investointeja enää tehty. Samalla sammuiivat sekä usko tulevaisuuteen että ahtaajien motivaatio, eikä yhtiön johto pystynyt sitä enää muuttamaan. Steveco halusi myös sitoutua Vuosaareen, joten jostakin oli karsittava. (Eriksson 2009, Nurminen 2009.)

Stevecon ja UPM:n lähtö Haminasta oli sillä hetkellä isku seutukunnalle, mutta samalla myös uusi mahdollisuus uudelle alulle ja uudelle satamaoperaattorille (Eriksson 2009).

## 4. SIIRTYMÄVAIHE

Mistään varsinaisesta siirtymävaiheesta täysimittaiseen laivojen operointiin ei voida puhua. Kun Transfennica ilmoitti sopimuksen solmimisesta 24.1.2008 ja toiminta siirtyi kokonaisuudessaan HMT:lle 1.3.2008, jäi valmisteluihin aikaa vain noin kuukausi. Oli mahdotonta saada koko sataman infrastruktuuri rakennetuksi noin lyhyessä ajassa.

### 4.1 Siirtymävaiheen ensimmäiset ongelmat

Joka tapauksessa täysimittainen terminaalitoiminta käynnistyi maaliskuun alussa, vaikka todellisia valmiuksia siihen ei ollut olemassa. Tämä johti monenlaisiin sekaannuksiin. Lastinkäsittelyyn soveltuvaa tietojärjestelmää ei ollut olemassa muuhun tarkoitukseen kuin konttiliikenteeseen. Käsiteltäviä paperirullia, trailereita ja kappaletavarayksiköitä ei ollut missään varsinaisessa kirjanpidossa. Tai oli, mutta kirjanpito tarkoitti käytännössä erillisiä taljauspapereita, joista tietoa syötettiin Excel-pohjaiseen järjestelmään. Käytännössä mitään ajantasaista tietoa varastoista ja niissä olevista lasteista ei ollut.

### 4.2 Konekaluston puute

Konekalusto oli myös hyvin puutteellista. Ainoastaan konttien käsittelyyn oli olemassa lähes riittävä kalusto. Konttipuolella puuttui lähinnä vain konttien täytössä tarvittava kalusto. Kasettien liikutteluun tarvittavia välineitä ei ollut kuin yksi kappale ja paperirullien käsittelyyn tarvittavia trukkeja ei lainkaan. Satamasta väistyvältä Stevecolta jäi yli muutama kone, jotka vuokrattiin HMT:n käyttöön niin, että toiminta pääsi edes jollakin tavalla alkuun. Muuta kalustoa yritettiin etsiä kiireesti lisää ympäri Suomea, aina ulkomaita myöten. Yhtiön käytöstä puuttui myös mobiilinosturi. Koska ainoastaan konttiterminaalissa oli kiinteät pukkinosturit, tarvittiin liikkuva nosturi muita satamanosia varten. Mobiilinosturia oli tähän saakka vuokrattu tarvittaessa Stevecolta, mutta Stevecon lähtiessä myös nosturit lähtivät satamasta. Tarvittava mobiilinosturi löydettiin onneksi Tornioista ja se saatiin laivatuksi ajoissa Haminaan 21.2.2008 (Port of Hamina 2008).

Infrastruktuuriin kuuluvan konekaluston tilaaminen käyttöön on useiden kuukausien prosessi (Nyström 2009).

### 4.3 Tietoliikenteen ongelmat

Toimivien tietoliikenneyhteyksien ja tietokantojen luominen HMT:lle oli myös hyvin haasteellista. Varastokirjanpito puuttui lähes täysin ja asiakkaisiin ei ollut näiden lastien osalta toimivia yhteyksiä. Yksi suurimpia ongelmia oli langaton verkkoyhteys (WLAN) satama-alueella.

#### 4.3.1 Langaton verkko WLAN (Wireless Local Area Network)

WLAN on langaton, 2,4 GHz:n taajuusalueella toimiva tietoliikenneverkko, jonka esteetön kantavuus on muutamia satoja metrejä. Verkko koostuu 41 tukiasemasta. HMT:llä on ollut käytössä kaksi eri verkkojärjestelmää, Proxim ja Meru.

#### 4.3.2 Proxim

Proxim otettiin HMT:llä muutaman kuukauden testauksen jälkeen tuotantokäyttöön heinäkuussa 2006. Sen käyttötarkoitus oli tuolloin olla kontinkäsittelyssä käytettävän CTIS-järjestelmän tukena. Verkko kattoi konttien kirjaamiseen käytettävät käsipäätteet (kuva 9, liite 3) sekä konttikurottajissa olevat kiinteät ajoneuvopäätteet (kuva 10, liite 3) (Proxim Wireless Corporation 2009).

#### 4.3.3 Meru

Meru on myös WLAN-järjestelmä. Se otettiin HMT:llä Proxim-järjestelmän ohella käyttöön kesällä 2008. Ajatuksena oli käyttää molempia järjestelmiä rinnan siirtymävaiheen ajan ja ajaa Proxim alas siinä vaiheessa, kun Meru olisi ollut tuotantokelpoinen (Meru Networks 2009).



Proximin ja Merun rinnakkaiskäyttö osoittautui kuitenkin mahdottomaksi, eikä kumpikaan toiminut odotetulla tavalla. Verkko kärsi jatkuvista häiriöistä, minkä seurauksena Proxim täytyi ajaa kokonaan alas ja siirryttiin käyttämään vain Merua. Koska rinnakkaiskokeilu jouduttiin tekemään suoraan tuotannon yhteydessä, aiheutti järjestelmän toimimattomuus suuria ongelmia ja hidastuksia lastioperoinnissa ja porttitoiminnoissa.

#### 4.4 Terminaalitietokannat

Koska HMT oli aikaisemmin keskittynyt lähinnä vain konttien käsittelyyn, oli tätä tarkoitusta varten tilattu Hamburg Port Consulting GmbH:lta (HPC) Container Terminal Information System (CTIS). Se otettiin HMT:llä käyttöön syyskuussa 2003.

Varastokirjanpitoon tarkoitettua järjestelmää ei ollut kunnolla edes olemassa. Ruotsalaiselta Transport Information System AB:lta (TISAB) tilattiin varastokirjanpitoa varten Port Management System (PMS), jota alettiin kehittää käyttötarkoitukseensa aivan alusta lähtien.

##### 4.4.1 CTIS (Container Terminal Information System)

Hamburg Port Consulting GmbH:n kehittämä CTIS otettiin käyttöön vuonna 2003. Järjestelmä on kehitetty yksinomaan konttiliikennettä ja konttivarastokirjanpitoa ajatellen. Muiden suuryksiköiden, kuten semitrailereiden, käsittelyssä sitä ei voi hyödyntää. CTIS:ää voidaan käyttää muun muassa porttitoiminnoissa, kentän hallinnassa, tyhjien konttien käsittelyssä, laskutuksessa, laivojen ja junien operoinnissa ja asiakkaille raportoisissa. Myöhemmin, vuonna 2005, CTIS:n yhteyteen hankittiin myös samaa tietokantaa tukeva Stowman-ohjelma, jota käytetään konttilaivojen lastauksen ja purun suunnittelussa ja toteutuksessa. Stowman on saksalaisen Seacos GmbH:n kehittämä tuote.

Vuonna 2006 otettiin tuotantokäyttöön langattomat käsipäätteet, joilla pystyttiin olemaan reaaliaikaisessa yhteydessä CTIS:ään. Ennen käsipäätteiden käyttöönottoa tieto syötettiin järjestelmään käsin. Langattoman verkon toiminta aiheutti pitkään ongelmia, aina kevääseen 2009 saakka. Verkko toimi katvealueita lukuun ottamatta moitteettomasti, mutta päätteiden kirjautuminen takaisin verkkoon, katvealueista johtuneista katkoksista,

ta johtuen, aiheutti ongelmat verkossa. Langaton verkko on kevään ja kesän 2009 aikana saatu toimimaan lähes kiitettävästi.

Vaikka CTIS on ollut käytössä jo lähes seitsemän vuotta, on järjestelmän kehittäminen edelleen monilta osin keskeneräinen ja auki.

CTIS:n edeltäjänä HMT:llä oli TAS-järjestelmä noin kolmen vuoden ajan. Järjestelmästä luovuttiin sen lisenssin voimassaolon päättyessä.

#### 4.4.2 PMS (Port Management System)

PMS on ruotsalaisen TISAB:n (Transport Information Systems AB) kehittämä tietokanta yksikkölasteja ja varastoja varten. Ensimmäisen kerran järjestelmä otettiin HMT:llä käyttöön keväällä 2006. Tuolloin HMT:n asiakkaaksi tuli ajoneuvoja tuova varustamo, ja tällaista toimintaa varten tarvittava varastojärjestelmä puuttui kokonaan. PMS:n kehittäminen lähti silloin käyntiin, mutta pian sen jälkeen varustamoasiakkaan muuttaessa äkillisesti liikennevirtojaan, loppui myös yksikkölastien tulo HMT:lle lähes kokonaan. Tämän jälkeen lähes ainoat yksikkölastit, jotka järjestelmään kirjattiin, olivat käytetyt henkilöautot.

Kun sopimus Transfennican kanssa varmistui keväällä 2008, oli selvää, että myös kattava varastojärjestelmä tulisi saada käyttöön. Pitkään jäissä ollutta PMS:n kehittäminen alettiin jatkaa tuolloin. Suurin ongelma PMS:n kanssa on luultavammin ollut se, että koko järjestelmää on alettu kehittää aivan ruohonjuuritasolta lähtien. Ei ole siis ollut olemassa minkäänlaista valmista toimintamallia, vaan järjestelmää on kehitetty hiljalleen tuotannon ohella, HMT:n tarpeita ajatellen.

#### 4.5 TRAX-järjestelmä

TRAX on Transfennican käytössä oleva sisäinen tietojärjestelmä, jota myös Transfennican asiakkaat rajoitetusti käyttävät. Asiakkaiden suuntaan TRAX toimii extranet-pohjaisena, internet-selaimen kautta. Asiakkaat tekevät järjestelmän kautta tilaukset

vientierilleen ja lasteilleen. HMT puolestaan esivahvistaa laivatut erät Transfennicalle TRAXin kautta.

PMS ja TRAX eivät keskustele automaattisesti keskenään, vaan tiedot Ro-Ro- ja Sto-Ro-laivauksista syötetään TRAXiin käsin sitä mukaa, kun laivaa lastataan. Lopullinen esivahvistus tehdään lastauksen valmistuttua. Konttijärjestelmästä lähtee automaattinen esivahvistus Transfennicalle lastauksen jälkeen. Transfennica tekee lopullisen vahvistuksen. (Marttila 2009.)

#### 4.6 Tietoliikenneyhteydet tehtaisiin

Tällä hetkellä tehtaiden lastivaraukset (Ro-Ro ja Sto-Ro) tulevat Transfennican eli varustamon kautta. Sanomat tulevat sähköisesti PMS-järjestelmään, jolloin varauksen pitäisi olla tiedossa jo hyvissä ajoin, ennen kuin sitä kuljettava auto saapuu terminaaliin. Tilauksesta näkee, mihin ja mille matkalle se on menossa. Tehtaalta lähtee myös suoraan sähköinen rahtikirja terminaaliin, kun tilaus lähtee tehtaalta. Näin terminaalissa tiedetään jo hyvissä ajoin ennen tilauksen saapumista, mistä tilauksesta on kysymys ja mihin se voidaan varastolla järkevästi sijoittaa. (Marttila 2009.)

#### 4.7 Henkilöstön rekrytointi

Keväällä 2008 täytyi myös henkilöstöressurit laittaa kokonaan uudelleen arviointiin. Oli todella vaikea tilanne arvioida tuleva tarvittavan henkilöstön määrä. Henkilöstöressurssien saatavuudessa ei sinänsä ollut suuria ongelmia, koska Stevecon lähtiessä Hamminasta paikkakunnalle jäi paljon vapaata satama-alalla työskennellyttä työvoimaa. Monet näistä henkilöistä olivat niin rutinoituneita ammattilaisia, ettei heitä tarvinnut edes suuremmin perehdyttää tai kouluttaa tehtäviinsä. Ongelmana oli lähinnä löytää jokaiseen tehtävään sopiva työntekijä. Suurin ongelma oli arvioida tarvittava henkilömäärä. Jos verrataan kesän 2008 henkilöstöä vuoden 2007 lopun kokonaishenkilömäärään, lisäystä tuli noin 89 prosenttia. Suhteellisesti suurin muutos on ollut suorittavalla sektorilla. Eri-tyisesti tilapäisten työntekijöiden lisäys on ollut huimat 600 prosenttia. Tilapäisiksi katsotaan oppisopimushenkilöt, määräaikaiset työntekijät ja tilapäisahtaajat. Vakinaisten ahtaajien määrä on lisääntynyt noin 18 prosentilla tällä aikavälillä.

Tilapäiset ahtaajat ovat henkilöitä, jotka eivät ole yrityksen kanssa vakinaisessa työsuhteessa. Työtilanteen vaatiessa tilapäiset henkilöt voidaan kutsua erikseen töihin. Teorias-  
sa tilapäisistä työntekijöistä tulee yritykselle kuluja vain silloin, kun henkilö on töissä. Yrityksen kannalta tämä on edullisin tapa pitää yllä tarvittavia henkilöstöresursseja. Käytännössä tilapäisten työntekijöiden resurssien ylläpidosta tulee kuitenkin kiinteitä kuluja, kuten vakuutukset, työterveys ja suojavaatteet.

#### 4.8 Muut laivalinjat

Vuoden 2007 lopulla HMT:llä oli varustamoasiakkaina Combisped, CMA-CGM ja Transfennica konttien osalta. Aikaisemmin HMT:n asiakkaana ollut Team Lines oli käynyt saman vuoden kesästä lähtien Stevecolla lastioperoinneissa. Combisped ei enää tässä vaiheessa käyttänyt Transfennican aluksia, vaan kuljetti lastinsa omaan käyttöönsä rahtaamallaan feedereillä.

Konttialusten ohella HMT on operoinnut epäsäännöllisesti myös bulk- ja puutavaralaste-  
ja. Keskeisiä bulk-lastiasiakkaita ovat olleet Unipol, Dynea ja Huber. Myös metalliro-  
mua käsittelevän Kuusakoski Oy:n kanssa on tehty yhteistyötä Kotkan Mussalon toimi-  
pisteessä. Raakapuuta on käsitelty muun muassa Haminan veistosahan ja Metsäliiton ti-  
lauksesta. Näihin asiakassuhteisiin Stevecon toimet Haminassa eivät ole vaikuttaneet.

##### 4.8.1 Konttialukset

Stevecon ilmoittaessa lähdöstään tuli Transfennican ohella myös muille varustamoille eteen kysymys, jatkaisivatko ne edelleen liikennöintiään Haminaan. Stevecon entisistä konttivarustamoasiakkaista Unifeeder ilmoitti jatkavansa liikennettä Haminaan ja siir-  
tävänsä asiakkuutensa HMT:lle. Myös välillä Stevecolla lastioperoinnissa käynyt Team Lines ilmoitti palaavansa HMT:n asiakkaaksi. Myös italialaisomistuksessa oleva kontti-  
varustamo MSC (Mediterranean Shipping Company) aloitti joulukuussa 2008 liiken-  
nöinnin Haminaan viikoittaisilla laivavuoroilla.

#### 4.8.2 Konventionaaliset alukset

Stevecon muista entisistä asiakkaista Wagenborg ilmoitti siirtyvänsä HMT:n asiakkaaksi. Wagenborg-varustamolla on konventionaaliset alukset, joilla varustamo kuljettaa metsäteollisuuden tuotteita Suomesta Yhdysvaltoihin. Vientimäärät Haminasta ovat olleet keskimäärin 500 - 2000 tonnia per laiva. Tuontia näillä laivoilla ei ole Haminaan. Laivojen vierailutiheys on noin kerran kolmessa viikossa. (Nyström 2009.)

Muita konventionaalisia alusvierailijoita ovat olleet satunnaiset projekti- ja erikoislastilaivat. Lastina on ollut esimerkiksi vientiin meneviä metsäteollisuuden suuryksiköitä. Toinen projektilastiryhmä ovat olleet suuret luksusveneet.

#### 4.8.3 Henkilöautojen kuljetusalukset

Vuoden 2008 loppupuolella HMT:n asiakkaaksi tulivat myös autonkuljetusalukset. Laivojen lasti oli ollut lähes yksinomaan Venäjälle jatkavaa kauttakulkuliikennettä. Venäjän nopean talouskasvun johdosta perinteisesti Suomeen henkilöautoja vastaanottavat satamat ylikuormittuivat ja kapasiteetti jäi vajaaksi. Tästä johtuen myös Haminan kapasiteetti otettiin käyttöön, ja kuukausittain satamaan purettiin 10–13 aluskäynnillä noin 2000–11000 autoa. Kiihtyvää henkilöautotuontia kuvasi se, että verrattaessa kesäkuuta 2008 saman vuoden lokakuuhun lisäystä oli tullut 490 prosenttia.

Maailmantalouden romahdettua vuosien 2008–2009 taitteessa myös henkilöautojen tuonti romahti. Venäjän markkinoiden hidastuttua autotehtaat ympäri maailman joutuivat ajamaan tuotantoaan alas, minkä johdosta tuonti pysähtyi lähes kokonaan. Verrattaessa joulukuuta 2008 toukokuuhun 2009 autojen tuonti on romahtanut noin 97 prosentilla (Suomalainen 2009).

#### 4.8.4 Raskaan kuljetuskaluston tuonti

Säännöllisessä linjaliikenteessä olevien alusten lisäksi Spliethoff avasi helmikuussa 2008 uuden linjan Yhdysvaltojen Baltimoren ja Haminan välille. Varustamo tuo uuden

sukupolven Con-Ro-aluksilla käytettyjä rekan vetoautoja Venäjän markkinoita varten. Linja avattiin yhden aluksen voimin. Huhtikuussa 2008 siihen liittyi myös toinen saman sarjan alus. Liikennöintimuoto on epäsäännöllinen, ja laivojen vierailutiheys on ollut noin kerran kolmessa viikossa per laiva. Laiva jatkaa Haminasta Raumalle paperin lastausta varten. (Nyström 2009.)

Kuljetusmarkkinoiden hidastuttua toinen laivoista jäi pois liikenteestä vuoden 2008 lopussa.

## 5. KIISTA VARASTOISTA JA MAA-ALUEISTA

Stevecon vetäytyessä Haminasta yhtiön hallinnoimien varastojen ja maa-alueiden tulevaisuus jäi avoimeksi. Steveco oli vuokrannut pitkäaikaisella sopimuksella käyttöönsä maa-alueita Haminan Satama Oy:ltä. Alueilla olevat varastot Steveco omisti itse. Stevecon käytössä olevaa maata oli 45 hehtaaria ja katettua kylmävarastotilaa 14,6 hehtaaria (Seppälä 2008).

Stevecon jatkajaksi Haminaan tullut Stevecon tytäryhtiö Saimaa Terminals sai käyttöönsä Lakulahden alueen varastoineen. EU-laiturialueen ja Palokankaan varastot 8, 9 ja 10 sekä kenttätilan HMT vuokrasi omaan käyttöönsä. HMT sai varastot käyttöönsä metsäteollisuuden painostuksen ansiosta. Varsinaisesti metsäteollisuuden vaatimuksena oli, että varastotilat tulee saada Transfennican käyttöön (Nurminen 2009).

Kevään 2008 aikana Steveco kävi myyntineuvotteluja hallinnoimistaan alueista ja varastoista Haminan satamassa. Kesällä Steveco ilmoitti myyvänsä maan vuokraoikeuden ja varastot Kotkan Satamatalot Oy:lle. Kotkan Satamatalot Oy on Kotkan Satama Oy:n tytäryhtiö, joka kuuluu Kotkan kaupungin konserniin. Stevecon ilmoituksen mukaan sekä Haminan satama Oy että Kotkan satamatalot Oy olivat antaneet omat tarjouksensa Stevecon hallinnoimista maa-alueista Haminassa. Stevecon mukaan Kotkan satamatalot Oy:n tarjous oli ollut selvästi korkeampi.

Suurien varastoalueiden myyminen kotkalaiselle kilpailijalle tulehdutti välittömästi Haminan sataman, Kotkan kaupungin ja Stevecon välit. Haminan sataman johdossa kaup-

paa pidettiin vihamielisenä valtauksena. Vapaassa markkinataloudessa saa liiketoimintaa harjoittaa vapaasti ja myydä omaisuuttaan eniten tarjoavalle. Stevecon kauppa pelästytti kuitenkin haminalaiset päättäjät, koska myös sillä hetkellä HMT:n käytössä olleet varastot kuuluivat samaan kauppaan. Vastatoimena Haminan kaupunki ilmoitti riitauttavansa kaupan ja irtisanoi Stevecon kanssa tehdyn pitkäaikaisen maanvuokrasopimuksen HMT:n käytössä olleiden maa- ja varastoalueiden osalta. Tämä toimi puolestaan sai Kotkan kaupungin ja Kotkan Satamatalot Oy:n viemään asian Kotkan käräjäoikeuden ratkaistavaksi. (Mäenpää 2008.)

### 5.1 Kiistan ratkaisu

Lähes vuoden pattitilanteessa ollut satamakiista ratkesi toukokuussa 2009. Matkan varrella kiistaa yritettiin ratkaista muun muassa ministerivoimin ja ulkopuolisen neuvotteluryhmän avulla. Kiista ratkesi niin, että *Haminan Satama Oy otettiin 11 prosentin osuudella mukaan Kotkan Satamatalot Osakeyhtiöön. Osapuolet luopuivat kaikista oikeustoimista ja vaateista toisiaan kohtaan.* (Kymen Sanomat 26.5.2009.)

Välittömästi kiistan ratkeamisen jälkeen toiminta varastoilla alkoi elpyä, ja osa varastotilasta on jo myyty ulkopuoliselle toimijalle maanvuokrausoikeuksineen (Ala-Kiiskilä 2009).

### 5.2 Satamien yhteistyö

Satamakiistan taustalla vellonut keskustelu satamien yhteistyöstä, ja jopa yhdistymisestä, sai lisäpontta varastokiistan ratkeamisen jälkeen. Molemmat osapuolet ovat jo nimenneet omat neuvotteluryhmänsä. Mukaan todennäköisesti otetaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita (Kymen Sanomat 21.9.2009).

### 5.3 Mahdollisen yhdistymisen edut ja haitat

Merikuljetusalan asiantuntijoilla ja toimijoilla on hyvin poikkeavia näkemyksiä satamien yhdistymisen seurauksista:

*Varastokiista oli puhtaasti Kotkan valtataistelu Haminasta, ja varastoista maksettu hinta oli ylisuuri niiden kuntoon nähden. Kotkalle ei pitäisi antaa yllötettä Haminasta, koska Hamina tulee jäämään lapsipuolen asemaan. (Eriksson 2009.)*

*Yhdistyminen tässä tilanteessa olisi Haminalle huono ratkaisu. Todennäköisesti ainoastaan nestesatama tulisi jäämään Haminaan, ja kontti- ja kappaletavaraliikenne ohjautuisivat Kotkaan. Mikä tilanne olisi mahdollisen kuntaliitoksen myötä, on asia erikseen. (Nurminen 2009.)*

Joidenkin haastateltujen asiantuntijoiden mielestä taakse jäänyt varastokiista puolestaan oli täysin turha, ja yhteistyön lisääntyminen olisi toivottava asia, joka toisi seutukunnalle lisää liikennettä ja uusia asiakkaita.

## 6. HMT:n JA HAMINAN SATAMAN VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET

Yhtenä HMT:n vahvuutena voidaan pitää henkilöstön motivoituneisuutta sekä sitä, että ahtaajia ei ole kategorisoitu, vaan useimmat ahtaustyötä suorittavista pystyvät tekemään kaikkia ahtaukseen liittyviä töitä. Työmotivaatio onkin ollut HMT:n valtti, mutta henkilöstön kasvaessa motivoituneisuuden ylläpitäminen on entistä suurempi haaste. Työnjohdollisesti HMT:ltä puuttui alkuaikoina vuoromestarin rooli, minkä asiakkaat kokivat puutteeksi. (Laurila 2009.)

Asiakkaat ovat pitäneet HMT:tä joustavana, tehokkaana ja asiakasystävällisenä operaattorina. HMT ei ole ollut ammattiyhdistysliikkeen otteessa yhtä tiukasti kuin esimerkiksi Steveco. Tämä on tuonut paljon joustoa operatiiviseen toimintaan. (Nurminen 2009.)

### 6.1 Kunnallispolitiikan varjo

Eräänä HMT:n haittapuolena ja heikkoutena voidaan pitää yhtiön omistuspohjasta johtuen kunnallispolitiikan varjoa. Kunnallispolitiikassa pitäisi olla yhteinen näkemys ja sitoutuminen asioihin. Satama on Haminan ainoa helmi, josta olisi pidettävä hyvää huolta. Haminassa on kuitenkin sisäisellä politikoinnilla ja asioita lehtien palstoilla pyörittele-



mällä tahrattu tarpeettomasti sataman mainetta. Haasteiden kuuluisi tulla ulkopuolelta, ei kaupungin sisältä. (Eriksson 2009.)

## 6.2 Asiakkaiden luottamus

Poliittinen myrsky sataman ympärillä ei ole tehnyt hyvää asiakassuhteille. Jatkuvien epävarmuutta lietsovien huhujen kantautuminen satamasta on aiheuttanut levottomuutta myös asiakaskunnassa. Asiakkaan voi olla vaikea sitoutua satamaan ja operaattoriin, jonka huhujen mukaan on jatkuvasti syytösten ja alasajouhan alla. (Nurminen 2009.) On ymmärrettävää, jos asiakas tällaisessa tilanteessa valitsee jonkun uskottavamman ja vakaamman maineen omaavan sataman lastivirtojensa hoitajaksi.

## 6.3 Asiakassektorin yksipuolisuus

Haminan satama on hyvin haavoittuvainen asiakkaiden harvalukuisuuden takia. Asiakkaat ovat suuria, mutta niitä on vähän. Metsäteollisuus on satamalle suurin yksittäinen asiakaskunta, mutta toimijoita on niin pieni joukko, että yhdenkin asiakkaan menettäminen on suuri isku koko satamalle. Tämä koettiin konkreettisesti UPM:n lähdön yhteydessä. (Nurminen 2009.)

Sataman asiakaspoliittikka on vuosien varrella ollut sen suuntaista, että on pyritty solmimaan vain suuria asiakassuhteita, ja pieniä lastimääriä ja pieniä asiakkaita on ylenkatsottu. Haminan kokoisessa satamassa sellaiseen ei ole varaa. (Nurminen 2009.)

## 6.4 Palvelutason standardit

Haminan sataman toiminta ei ole viime aikoihin saakka ollut oikein kenenkään hallussa, mistä johtuen palvelutaso on ollut sekava. Standardit ja toimintamallit pitäisi sopia etukäteen ja pitää niistä kiinni. Viime aikoihin saakka laivojen operointiajat ovat olleet liian epätarkkoja, mikä on haitta nopeatahtiselle syöttöliikenteelle. Syöttöliikenteessä olevilla aluksilla on hyvin tiukat aikaikkunat. Hamina on satamana sen verran pieni, että siellä

pystyttäisiin keskittymään yksittäisiin asiakkaisiin tarkemmin kuin suurissa satamissa. Se olisi Haminan etu. (Eriksson 2009.)

## 6.5 Hamina Pietarin ulkosatamana

Eräs Haminan potentiaalisista vahvuuksista on sen sijainti. Satama on toiminut mainiosti ruuhkautuneen Pietarin ulkosatamana käsittelemällä sen transitoliikennettä. Haminan yhteyttä Pietariin ja Moskovaan rautateitse, maanteitse ja meriteitse on markkinoitu asiakkaille aikasektorilla 24h/48h. 24 tunnin sektorilla on Pietari ja 48 tunnin sektorilla Moskova. Näiden raamien sisällä tilauksen olisi tarkoitus ehtiä asiakkaalle. On laskettu, että verrattaessa Haminan reittiä suoraan merikuljetukseen Pietariin asiakas voittaa noin 2-3 päivää tavarantoimituksessa. (Eriksson 2009.)

### 6.5.1 Painorajoitus raskaalle kalustolle

Keväällä 2009 liikenne- ja viestintäministeriö teki päätöksen, joka vaaransi Haminan markkinoiman sektorimallin ja koko transitoliikenteen tulevaisuuden.

Venäjän federaatio ilmoitti alkavansa periä raskaan liikenteen tienkäyttömaksua ulkomaisilta ajoneuvoilta 1.2.2009 alkaen. Vastavetona Suomen liikenne- ja viestintäministeriö päätti laskea venäläisten ajoneuvojen painorajoitusta 42 tonnista 38 tonniin. Päätöksen jälkeen yli 38 tonnin painoisille ajoneuvoille oli hankittava ylipainoluvat 15.2.2009 jälkeen. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2009.)

### 6.5.2 Painorajoituksen seuraukset

Päätös painorajoituksesta tuli huonoimpaan mahdolliseen aikaan. Taloustaantumana syvessä jäljelle jäävienkin kauttakulustien pelättiin ohjautuvan sellaisille vaihtoehtoisille reiteille, joilla vastaavaa painorajoitusta ei ole.

*Painorajoitus romauttaisi transiton ja veisi tuhansia työpaikkoja* (Kymenlaakson kaupakamarin vetoamus 11.2.2009).

*Päätöksellä voi olla katastrofaaliset vaikutukset Kaakkois-Suomen transitoliikenteen säilymiselle, ja se pitäisi kumota välittömästi (Eriksson 2009).*

*Jos asiakkaat joutuvat reitittämään kuljetuksensa uusille reiteille, ne pääsääntöisesti siirtyvät sinne kokonaan. Kokemus on osoittanut, että menetettyjä määriä ei saada takaisin ainakaan kahteen vuoteen. (Laurila 2009.)*

Aikasektorimalli ei lisääntyneen byrokratian takia ole valitettavasti toiminut samassa yhtälössä liikenne- ja viestintäministeriön painorajoituskäytännön kanssa. *Transitoliikenteen ja rekkaruuhkien on havaittu siirtyneen osittain Viron reitille (Nurminen 2009).*

## 7. LOPPUVUODEN 2009 TILANNE

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä vuosi 2009 lähenee loppuaan. Siitä hetkestä, kun suurin osa Haminan sataman lastivirroista jäi HMT:n käsiin, on kulunut noin 1,5 vuotta. Edellinen ja kuluva vuosi ovat olleet suurten muutosten ja myllerryksen aikaa monessakin mielessä. Vuosi 2008 alkoi uusilla asiakkailla ja suurilla liikennevirroilla, ja vuoden 2009 taitteessa tilanne kääntyi maailmanlaajuiseen taantumaa. On aiheellista luoda katseus menneeseen aikaan ja analysoida sitä hieman. Vastaavaa muissa satamissa ei ole tapahtunut, joten Haminan tilannetta täytyy tarkastella ihan omana erillisenä kokonaisuutenaan. Vertailukohtia ei ole olemassa.

### 7.1 Muutos konekalustossa

Verrattaessa vuoden 2008 alun tilannetta vuoteen 2009, on konekalustossa tapahtunut merkittävä muutos.

Vuoden 2008 alussa kalustoa oli seuraavasti:

- konttikurottajia 6 kappaletta
- haarukkatrukkeja:
  - 1 kappale x 3 tonnia

- 1 kappale x 15 tonnia
- 1 kappale x 32 tonnia
- yksi konttilukki
- 11 vetomestaria + 52 vetoalustaa
- yksi pumppukärri
- 2 hanhenkaulaa
- 2 lauttavaunua, 80 tonnia

Loppuvuonna 2009 tilanne oli seuraava:

- konttikurottajia 6 kappaletta
- haarukkatrukkeja:
  - 2 kpl x 3 tonnia, joissa toisella rullapihdit
  - 2 kpl x 4 tonnia + rullapihdit
  - 4 kpl x 5 tonnia + rullapihdit
  - 7 kpl x 8 tonnia + rullapihdit
  - 4 kpl x 12 tonnia + rullapihdit
  - 1 kpl x 15 tonnia
  - 1 kpl x 32 tonnia
- yksi konttilukki
- 13 vetomestaria + 52 vetoalustaa ja 2 lauttavaunua
- pumppukärriä 5 kappaletta
- 1 Mover + vetomestari
- 60 kasettia
- 9 erillistä Clampia
- 2 hanhenkaulaa
- lakaisukone
- yksi 100 tonnin mobiilinosturi

Suurin osa kalustosta on vuokrattu HMT:n käyttöön. Noin 17 prosenttia on HMT:n omistuksessa. Loput ovat leasing-yksiköitä. (Nyström 2009.)

## 7.2 Muutos varasto- ja kenttätiloissa

Vuoden 2008 alussa suurin yksittäinen HMT:n käytössä ollut alue oli konttikenttä EU-laitureiden tuntumassa. Konttikenttään kuuluu myös vaarallisille aineille tarkoitettu IMO-alue sekä reefer-konttien (jäähdytettyjen konttien) varastointitilat. Lisäksi katettuihin tiloihin olivat aikaisemmin sellun konttitukseen ja varastointiin käytetyt hallit Palokankaalla sekä varastot Hillon alueella. Hillossa on lämpövarasto, sahatavaran konttitukseen ja varastointiin käytetty varasto sekä soodavarasto. Erillisenä kenttätilana oli lisäksi henkilöautojen varastointiin tarkoitettu alue.

Vuoden 2009 loppupuoliskon tilanne on hyvin erilainen. Edellä mainitut alueet ja varastot ovat edelleen HMT:n käytössä, mutta lisäksi ovat tulleet Palokankaan alueen varastohallit 8, 9 ja 10 sekä niiden läheisyydessä olevat kenttäalueet

Syksyllä 2008 huomasti lisääntyntä henkilöautotuontia varten jouduttiin vuokraamaan lisää alueita kaikkialta satamasta. Autoja tuli loppuvuodesta niin paljon, että niitä käytännössä jouduttiin varastoimaan kaikkiin mahdollisiin vapaana oleviin paikkoihin.

Sitten, vuoden 2009 aikana, autojen varastotilan tarve on helpottunut autojen tuonnin tyrehtymisen myötä. Nyt ongelmana puolestaan on se, että juuri äskettäin rakennetut varastotilat seisovat vajaakäytöllä. *On epätodennäköistä, että henkilöautojen tuonti tulisi enää koskaan palautumaan huipputasoonsa* (Nurminen 2009).

### 7.2.1 EU-laiturialueen ja konttiterminaalin laajennus

Vuonna 2006 aloitetussa HARC-projektissa (Hamina RoRo and Container Terminal) (kuva 11, liite 4), EU-laiturialueen konttiterminaalia laajennetaan täyttämällä merialuetta nykyisen konttikentän eteläpuolella. Nykyisen konttiterminaalin koko on noin 20 hehtaaria, ja laajennuksen jälkeen lisätilaa tulisi noin 33 hehtaaria. Nykyisten EU1 – EU4-laitureiden yhteispituus on 609 metriä. Laajennuksen jälkeen tulisivat käyttöön myös EU5- ja EU6-laiturit. Tuolloin EU1 – EU6-laitureiden kokonaispituudeksi tulisi noin 1000 metriä. Hanke on ollut tarkoitus toteuttaa vuoden 2010 loppuun mennessä (Port of Hamina 2009).

Taloudellisesta tilanteesta ja liikenteen vähenemisestä johtuen HARC-projekti on toistaiseksi jäädytetty laajennustöiden osalta.

### 7.2.2 Suurten projektien riskit

Haminan kokoisessa kaupungissa HARC-projektin tyyppiset hankkeet ovat liian suuria ja riskialttiita rasitteita yhtenä kokonaisuutena. Jo satama itsessään on liian suuri kaupungin kokoon nähden. Pienen paikkakunnan pitäisi pyrkiä saamaan ulkopuolisia investoijia suuriin hankkeisiin, eikä kantaa koko riskiä itse. (Eriksson 2009.)

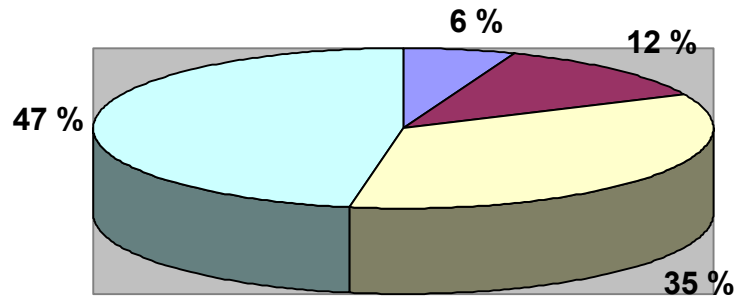
### 7.3 Henkilöstön muutos

Henkilöstön määrässä ja rakenteessa on tapahtunut merkittävä muutos. Tällä hetkellä käytössä olevien tilastojen avulla voidaan verrata esimerkiksi joulukuun 2005 ja joulukuun 2006 kokonaishenkilömäärää, jolloin lisäystä tuli 25 prosenttia. Näiden ajankohtien välillä siirtyi Transfennican konttiliikenne HMT:lle. Verrattaessa joulukuuta 2007 ja kesäkuuta 2008 on lisäystä kokonaishenkilömäärään tullut 89 prosenttia. Näissä luvuissa ovat mukana myös tilapäiset työntekijät.

Rakenteellisesti alkuvuoden 2009 jakauma oli seuraavanlainen:

- hallinnon henkilöstö 5,7 prosenttia
- operatiivinen johto ja tuotannonjohto 12,4 prosenttia
- vakituiset ahtaajat 34,7 prosenttia
- tilapäiset ahtaajat/työntekijät 47,1 prosenttia

Ahtaajien resursseista noin 5 prosenttia on sidottu pysyvästi varastotoimintoihin.



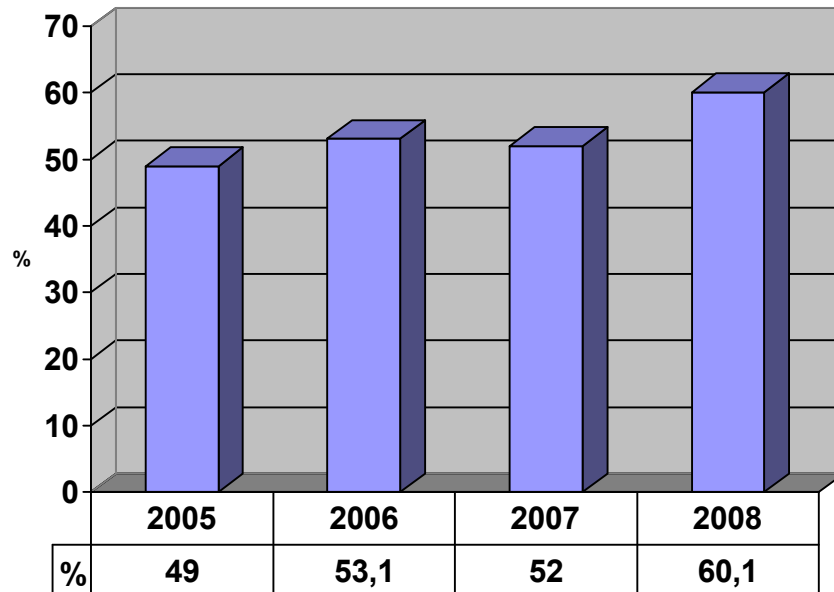
Kaavio 1. Henkilöstöjakauma 2008 - 2009

#### 7.4 Taloudellinen tilanne

HMT on ollut taloudellisesti vaikeuksissa koko olemassaolonsa ajan. Vuosi 2008 kasvat-  
ti liikevaihtoa reilusti, mutta kyseinen vuosi oli ollut myös suurien investointien aikaa.  
Myös henkilöstön rekrytointi oli hyvin nopeaa, ja oikea ja tarvittava työntekijämäärä on  
löytynyt pitkälti kokeilun kautta. Suurien investointien ja muutosten takia kovin selvää  
kuvaa yhtiön tämänhetkisestä todellisesta kannattavuudesta on vaikea saada. Vuosi 2008  
oli rajun kasvun aikaa, mikä loppua kohden kääntyi rajuun laskuun yleisen maailmanta-  
louden taantumana myötä.

Toukokuussa 2008 HMT:n yhtiömuoto vaihtui kommandiittiyhtiöstä osakeyhtiöksi ja  
samalla nimi muuttui HMT Ky:stä, Hamina Multimodal Terminals Oy Ltd:ksi. Osake-  
yhtiönä HMT:llä on ollut paljon suuremmat taloudelliset paineet kuin aikaisemmin.

Henkilöstökulujen osuus liikevaihdoista on jonkinlainen suuntaa antava indikaattori yri-  
tyksen taloudesta. HMT:n tapauksessa henkilöstökustannusten osuus on aika korkea.  
Seuraavassa kaaviossa on kuvattu neljän vuoden kehitystä vuoden 2008 loppuun.



**Kaavio 2. Henkilöstö/liikevaihto**

Vuonna 2005 henkilöstön osuus liikevaihdosta oli 49 prosenttia, kun vuonna 2008 se oli noussut jo yli 60 prosentin.

Henkilöstökulujen osuuden liikevaihdosta pitäisi olla noin 40 prosentin tuntumassa, jotta yrityksen talous olisi terveellä pohjalla (Suomalainen 2009).

## 8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Mennyt ja edellinen vuosi ovat kiistatta olleet HMT:n historian vaiherikkaimmat ja haastavimmat. Nopeat muutokset äärimmäisen tiukasti aikataulutettuina ajoivat alkukeväästä 2008 monet inhimillisen kestävyyn rajoille. Vaikka monia ongelmia on edelleen vuoden 2009 loppupuoliskolla ratkaisematta, on HMT:llä päästy siirtymävaiheessa pahimman murroksen yli.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tarkastella muutosjohtamisessa tapahtuneita ongelmia sekä katsoa menneeseen muutosten täyttämään vuosipariin. On myös aiheellista miettiä samalla, mitä asioita olisi voinut tehdä toisin ja kuinka muutosta olisi voinut hallita paremmin. Itse olen yrityksen työntekijänä päässyt seuraamaan tätä prosessia hyvin läheltä. Vaikka takana ovat hyvin vaikeat ajat, voi kuluneita vuosia pitää kuitenkin hyvin ainutkertaisina ja opettavaisina. Vastaavia tapauksia ei ole. Tämän opinnäytetyön



lähdeaineisto perustuikin suurimmaksi osaksi muutamien avainhenkilöiden haastatteluihin, henkilökohtaiseen kokemukseen ja yrityksen sisältä saatuun tukeen.

Maaliskuussa 2008, kun liikenne lähti kokonaisuudessaan käyntiin, oli varastokirjanpito niin sekaisin, että täyttä varmuutta lastista ja sen fyysisestä olinpaikasta varastolla ei ollut. Kun laiva oli lastattu valmiiksi, lopullisesta lastista ei ollut varmuutta. Lopullisen manifestin tekeminen lastista oli hyvin epävarmaa, mistä johtuen ongelma siirtyi myös tullille ja laivan määräsatamaan. Myöskään asiakkaat eivät saaneet vahvistusta, oliko heidän vientieränsä laivattu vai ei. Osa erästä saattoi olla laivattu, osa ei. Tilanne oli hyvin hankala.

Toiminnan olisi varmasti voinut suunnitella paremmin, mutta tuona ajankohtana hyvin harvalla oli kokonaiskuva asiasta. Osittain sekava tilanne johtui Stevecon nopeasta vetäytymisaikataulusta. Steveco lähti Haminasta sellaisella kiireellä, että se ei ehtinyt alasajonsa yhteydessä hoitaa asioitaan kokonaan loppuun. Työpaikkojen loppuminen Stevecon Haminan toimipisteessä ei myöskään nostattanut työmotivaatiota Stevecon työntekijöiden keskuudessa, mikä on kyllä ymmärrettävää. Varastoihin jäi lastia ja täysisiä kontteja Stevecon jäljiltä, mitä ei näkynyt missään kirjanpidossa.

Stevecon yllättävä ilmoitus satamatoimintojen alasajosta kolmen kuukauden sisällä oli yksi ongelman syy. Toinen syy oli Transfennican aivan liian pitkälle venynyt päätöksenteko sopimusneuvotteluissa. On toki ymmärrettävää, että tämäntyyppiset päätökset ovat isoja ja vaativat harkintaa ja eri vaihtoehtojen punnitsemista. Asiaa olisi pitänyt ajatella myös ahtausliikkeen ja sataman kannalta, koska muutaman viikon siirtymäaika oli kohutuuton ja epärealistinen toteuttaa. Valmiuksia täyden ahtaustoiminnan aloittamiseen ei ollut. HMT oli myös taloudellisesti ja omistuspohjaltaan sellaisessa tilanteessa, että mitään riski-investointeja ei voitu ajatella. Oli siis mahdoton ajatus, että HMT olisi alkanut rakentaa tarvittavaa valtavaa infrastruktuuria ilman varmuutta ahtaussopimuksesta. Konekalusto, tietotekniikka ja henkilöstö ovat kaikki hyvin kalliita investointeja.

HMT:llä puolestaan jouduttiin rekrytoimaan lisähenkilöstöä tilanteessa, jossa työt oli saatava tehdyksi, mutta tarkkaa lukua työvoiman tarpeesta oli vaikea arvioida. Poikkeuksellisessa ajankohdassa rekrytointi toimi hetken aikaa ilman kunnollista strategiaa.

On syytä huomioida, että sataman infrastruktuuria ei rakenneta hetkessä. Vaikka oletettaisiin hypoteettisesti, että tarvittavia tietoliikennejärjestelmiä olisi alettu rakentaa jo hyvissä ajoin ennen liikenteen alkamista, olisi niiden ylösajossa ja testaamisessa kulunut vähintäänkin useita kuukausia, ehkä jopa yli vuosi.

Kun tieto Stevecon lähdöstä tuli, olisi siinä vaiheessa kannattanut aloittaa selvitystyö uuden varastojärjestelmän tilaamisesta. Järjestelmää ei varmasti olisi saatu toimivaksi heti siirtymävaiheeseen, mutta se olisi todennäköisesti ollut aikaisemmin tuotantokunnossa kuin nykyinen järjestelmä. Toimiva tietojärjestelmä on niin elintärkeä osa Ro-Ro-termiinalin hallintaa, että siihen olisi kannattanut panostaa kunnolla heti alussa.

Vuoden 2008 loppupuolella tavoitteena oli, että varastojärjestelmä olisi ollut tuotantokuntoinen kyseisen vuoden lopussa. Edelleen tällä hetkellä, vuoden 2009 loppupuoliskolla, järjestelmä on keskeneräinen ja sen kehitys on jäädytetty. Järjestelmän ympärillä on edelleen turhaa paperityötä ja tiedon siirtämistä järjestelmästä toiseen käsin. Yhtiössä on alettu hakea toiselta ohjelmantoyhtäläiseltä kokonaan vaihtoehtoisia järjestelmiä.

Yrity maailma, samoin kuin elämä itsessään, on jatkuvan muutoksen alla. Selvitäkseen on pyrittävä tunnukselle mahdollisia tulevia aikoja ja tapahtumia ja varautumaan niihin mahdollisimman hyvin. Muutoksia on joka tapauksessa aina edessä, halusi niitä tai ei. Kun tulevaisuuteen varautuu ennalta, on muutoksen käsittely huomattavasti helpompaa. Stevecon lähtö Haminasta ei varsinaisesti ollut täydellinen yllätys, koska yritys oli ollut tekemässä lähtöä jo kymmenen vuotta aikaisemmin eikä investointeja ollut tehty enää vuosiin. Mahdollisesti tarkkasilmäisimmät henkilöt sataman johtopaikoilla olisivat voineet aavistaa tulevan ja varautua siihen jo ennalta. Asioiden kulkuun ei vain osattu reagoida tarpeeksi nopeasti.

Läpimurtomuutoksessa olevassa yrityksessä, kuten HMT:llä, työntekijöiden ammatillinen itsetunto on uhattuna, kun työn hallinta karkaa käsistä. Suurimmassa riskiryhmässä ovat tunnollisimmat työntekijät, jotka ovat aina pyrkineet toteuttamaan heille osoitetut tehtävät kunnolla. Kun tehtävät alkavat kasaantua määrällisesti, uudistuvat ja muuttuvat aina vain vaativammiksi niin, ettei niistä ole edes mahdollista suoriutua, johtaa se riittämättömyyden ja pärjäämättömyyden tunteeseen, josta on lyhyt tie työuupumukseen. Vah-

vimmat yksilöt voivat kestää tämän yli ilman suurempia kolhuja, mutta heikoimmille se voi olla kohtalokas kokemus, mikä jättää jälkensä pysyvästi.

Työtehtävien muuttuessa merkittävästi työnantajan tulisi järjestää hyvissä ajoin ennalta soveltavaa koulutusta ja perehdytystä uusiin tehtäviin sekä tarjota kunnolliset työvälineet tehtävien hoitamiseen. Suuremmissa tehtävien muutoksissa voidaan työtehtävä katsoa kokonaan toiseksi kuin aiemmin. Itsetunnon puute ja pärjäämättömyys, vähän yksilöstä riippuen, kumpuaa suoraan tuen ja perehdytyksen puutteesta.

Murroksessa olevassa yhteisössä tulisi olla vahva ja määrätietoinen johto, jolla on selvä linja ja joka on sitoutunut viemään muutosprosessin läpi tietyissä, ennalta sovitussa kehityksissä. Ilman kunnollista strategiaa, murroksilanteen eläessä jatkuvasti, ihmisten sitoutuminen työhön ja organisaatioon vähenee. Vuosien varrella toimintatavat HMT:llä ovat muuttuneet koko ajan, minkä seurauksena joskus on toimittu yhdellä tavalla ja toisella kertaa toisella tavalla. Organisaation lyhytjänteisellä toiminnalla voi olla työrauhaa häiritsevä vaikutus. HMT:n johdossa on suurten muutosten aikana ollut myös suuri henkilöiden vaihtuvuus, mikä on lisännyt epävarmuutta ja levottomuutta työntekijöiden piirissä.

Johdon ja työntekijöiden välillä tulisi olla jatkuva vuorovaikutussuhde, luottamus ja avoimuus. Muutoksen alaisessa yrityksessä tiedotuksen tulee olla ajantasaista ja totuudenmukaista. Kaikkia asioita ei voida julkaista, mutta liiallinen hiljaisuus synnyttää turhia huhuja ja ruokkii levottomuutta. HMT:llä olisi aiheutta suurempaan avoimuuteen tiedonjaossa. Vastaavasti myöskään epärealistisia tulevaisuudennäkymiä ei pitäisi maalaila. Avoimuus ja rehellisyys ovat kaiken a ja o.

Suuren muutostilan yhteydessä HMT:llä on sorruttu muutosmaniaan, jolloin yhdellä kertaa on pyritty muuttamaan samanaikaisesti useita asioita. Tavallaan HMT:llä ajaututtiin pakon edessä muuttamaan useita asioita ulkoisten paineiden takia. Suuret muutokset tulisi kuitenkin käsitellä omina kokonaisuuksinaan, järkevässä järjestyksessä. Kun yrittää muuttaa asioita samanaikaisesti, seurauksena on sekava tilanne, joka muuttuu hoksumiseksi, eikä mihinkään asiaan pystytäkään keskittymään kunnolla. Kun yksi tehtävä on jotenkin saatu hoidetuksi, siirrytään jo seuraavaan. Maaninen toiminta lisää tarpeettomasti stressiä jo valmiiksi kuormitetussa henkilöstössä.

Ulkopuolinen, ammatillinen näkemys vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta ja auttaa näkemään asioita, joita yrityksen sisältä käsin ei välttämättä huomaa. HMT:llä asiantuntevaa konsulttiapua käytettiin menestyksekkäästi suurimman mullistuksen keskellä, mikä kiistatta pelasti yrityksen suuremmilta vaurioilta.

Vuoden 2008 alussa HMT:llä alkanut suuri läpimurtomuutos on ollut kaikessa mittakaavassa vaikea ja vaikeasti johdettava. Paras keino muutoksen johtoon olisi ollut mahdollisimman suuri läpinäkyvyys ja avoimuus. Kyseisenä aikana kaikenlaiset huhut pyörivät asian ympärillä, ja jos sataman johtoa myöten olisi toteutettu avoimempaa tiedotusta, olisi se suurimmaksi osaksi katkaissut huhuilta siivet. Sulkeutuneisuus vain pahentaa asioita. Avoimuus häivyttää tuntemattoman pelkoa niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Toinen asia, joka olisi saattanut auttaa suurimman muutoksen aikana, olisi ollut vahva ja kokenut konsulttiapu. Konsulttiapuun turvauduttiinkin, mutta siihen olisi voinut panostaa vielä enemmän. Yhtiön johdolla ei ollut tuona aikana aivan riittävää kokemusta näin mittavan muutoksen johtamiseen yksin.

## LÄHTEET

Ala-Kiiskilä, A. 2009. Haminan satamasta projektiviennin keskus. *Kymen Sanomat* 10.7.2009.

Aro, A. 2002. *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni*. Helsinki: Edita.

Entersol Oy. 2009. Saatavissa:

<http://www.entersol.fi/artikkelit/Muutoksen%20johtaminen.pdf> [viitattu 12.11.2009].

Eriksson, R. G. W. Haastattelu 10.2.2009. HMT:n hallituksen entinen puheenjohtaja, Transfennica Ltd:n entinen toimitusjohtaja.

Koskinen, P. 2002. Transfennica hankkii omat laivat. *Talouselämä* 7.10.2002

Kymenlaakson kauppakamari – Vetoamus. 11.2.2009.

*Kymen Sanomat*. 2009. Haminan sataman varastokiista lopullisesti ohi. 26.5.2009. Satamien yhteistyöselvitys alkaa. 21.9.2009.

Landén, T. 2000. Konttiterminaalien tehokkuuden mittaaminen. Opinnäytetyö Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Laurila, A. Haastattelu 23.2.2009. Haminan yksikönjohtaja, Transfennica Ltd.

Liikenne- ja viestintäministeriö. Tiedote 29.1.2009.

Luomala, A. 2008. *Muutosjohtamisen ABC*. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Marttila, J. Haastattelu 4.10.2009. IT-järjestelmävastaava, HMT.

Meru Networks. 2009. [www.merunetworks.com](http://www.merunetworks.com) [viitattu 10.10.2009].

Mäenpää, V. 2008. Muhonen ei kerro riitautuksen perusteita. Kymen Sanomat 7.6.2008

Nurminen, M. Haastattelu 1.10.2009. Haminan Satama Oy:n markkinointijohtaja, HMT:n entinen toimitusjohtaja.

Nyström, P-O. 2009. HMT:n entinen kehitysjohtaja.

Port of Hamina. 2008. Tiedote 21.2.2008.

Port of Hamina. 2009. Haminan Satama Oy:n asiakaslehti 1/2009.

Proxim Wireless Corporation. 2009. [www.proxim.com](http://www.proxim.com) [viitattu 10.10.2009].

Rantalainen, J. 2006. Finnsteve aloitti OOCL:n laivojen operoinnin. Stevis 2/2006.

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Seppälä, J. 2008. Steveco myy 12 varastoa Haminasta Kotkan Satamataloille. Tekniikka & Talous 6.6.2008.

Steveco Oy. 2009. [www.steveco.fi/fi/Stevecosta/Omistusrakenne](http://www.steveco.fi/fi/Stevecosta/Omistusrakenne) [viitattu 21.9.2009].

Suomalainen, T. 2009. HMT:n entinen talouspäällikkö.

Transfennica Ltd. 2008. Saatavissa:

[www.transfennica.com/Index.aspx?objectName=NewsShow&objectId=13](http://www.transfennica.com/Index.aspx?objectName=NewsShow&objectId=13) [viitattu 12.2.2009].

## LIITTEET

Liite 1. Con-Ro-alus, kurottaja, hanhenkaula ja lauttavaunu

Liite 2. Mobiilinosturi, Mover ja vetomestari

Liite 3. Kasettikone, rullapihti, käsipääte, ajoneuvopääte

Liite 4. HARC-hanke

Liite 1



Kuva 1: Con-Ro-alus



Kuva 2: Con-Ro-alus



Kuva 3: kurottaja



Kuva 4: lauttavaunu ja hanhenkaula



Liite 2



Kuva 5: mobiilnosturi



Kuva 6: mover ja vetomestari



Kuva 7: kasettikone



Kuva 8: rullapihti



Kuva 9: käsipääte



Kuva 10: ajoneuvopääte



Kuva 11: HARC-hanke (Haminan Satama 2006)